

# 论如家快捷酒店的成本领先战略



经济型酒店的成功在于它们精确的战略定位和严格的成本控制。短短 5 年间,如家快捷酒店(以下简称“如家”)已在全国主要城市圈地驻店,发展分店 169 家,跻身全国经济型酒店第二位,而如家的发展很大程度上在于它的战略定位和成本控制更胜一筹。

## 一、如家的战略定位

中国酒店业虽已饱和但结构严重畸形。出差或者旅游时,人们只有两种住宿选择。选择招待所这样的低档酒店,经济实惠,但财物人身安全难以保障,且卫生情况堪忧。选择星级酒店这样的高档酒店,财务人身安全无忧,干净舒适,但房费之高让人望而却步。对于商旅人士来说,他们关心的是能在干净温馨的房间内睡一个安稳觉,而那些奢华的装饰和娱乐设施毫无用处。

而如家则关注到了这个问题,选择了特定的消费群体,优质低成本的满足了他们的需求,并创造了独特的价值。具体而言,如家的战略定位是:以商旅人士为目标顾客群体,满足其对休息和早餐两项核心需求,开发出自身独特的经营模式,在为目标顾客创造价值的同时,开拓独特的市场空间并创造了利润。

同时如家采取成本领先战略,与其战略定位相匹配。如家必须在降低成本的同时为客户创造价值,获得企业价值和客户价值的同步提升。如何既能全新全意为顾客创造价值,又开创市场空间即价值创新。对于顾客来说是效用的最大化,对于企业来说是竞争优势的形成。由于客户价值来源于企业以较低价格向客户提供更高效用,而企业价值取决于价格和成本结构,因此如家的价值创新只有在整个企业的效用、价格和成本行为整合为一体时才可能发生,因此成本领先战略是如家的必然选择。

## 二、如家的结构性成本动因分析

成本领先战略要求企业面向市场,以成本为竞争导向,使企业成为产业中的低成本厂商。如果经济型酒店所有价值活动的累计成本低于竞争者,就具有成本优势。如果这种企业成本优势来源于竞争者难以复制或模仿的因素,这种成本优势就可以形成竞争优势。企业的成本领先地位源于其价值活动的成本行为,成

本行为取决于影响成本的一些结构性动因。这些结构性动因结合起来决定一种既定活动的成本,因此保持对成本起决定作用的基本因素的长期优势,就可能实现成本领先战略。

### (一) 规模经济

规模经济产生于以不同方式和更高效率进行更大的活动能力,产生于随着一项活动规模的扩大,支持该项活动所需要的基础设施或间接费用的增长低于其扩大比例。虽然很多人都看到经济型酒店的巨大市场前景,但大多数经济型酒店还处于散兵游勇的状态,能形成规模的也只有区区几家。如家目前已经覆盖 70 个国内主要商务城市,拥有 160 多家分店的如家能够让顾客无论到哪座城市都能住到一样干净舒适的如家。

### (二) 学习的溢出

由于学习提高效率,价值活动的成本可能随时间的推移而下降。在如家,电视频道锁定为 CCTV-1、音量为 15,案头放有 5 页印着如家新月标志的便笺纸。这些细节要求统统写在 16 本如家“运营文件汇编”里,如家雇员人人必看,力求做到有关规定烂熟于胸。这 16 本“圣经”是从 2004 年下半年逐渐一点一点汇编成型的,有专门小组维护,每半年在吸取各部门意见的基础上改进一次,保证其适应市场变化。如家致胜的秘密在于员工对这 16 本“圣经”的不断学习,学习使得如家的工作流程不断标准化,使得工作人员能以最高的效率来完成工作,以持续性的降低成本。

### (三) 生产能力利用模式

当一项价值活动与大量固定成本相联系时,活动的成本就会受到生产能力利用率的影响。在酒店行业,生产能力的利用率是以酒店出租率来表示的,一般来说,一家酒店的客房出租率达到 50% 能保本,而客房入住率越高,利润就越高。据了解,如家近年来的客房入住率基本保持在 90% 以上,利润率约 15%。可见,保持较高的出租率是如家成本领先的又一制胜因素。

### (四) 相互关系

相互关系最重要的形式是一项价值活动可以与一个姐妹单元共享时的相互关系。共享一项价值活动增强了该活动的生产能力。在如家,这种相互关系体现为,在分离的活动之间共享专门知识也会降低成本,如

家在 2002 年只有 6 家分店, 而发展至今已经有 169 家分店, 几乎每年都以平均 20 家店的惊人速度成长, 而在所有的如家分店中都采用标准化的运营体系、标准化的质量体系、标准化的服务体系、标准化的财务体系、标准化的采购体系, 这些分店之间共享的专门知识也成为成本降低一个重要渠道。

#### (五) 整合

一项价值活动的纵向整合程度影响其成本。如家创立之初, 其相当大比重的客户是通过携程网络的订房顾客, 但是携程网络的佣金却相当于如家来自一个旅客收入的 10% 左右, 因此接待一个来自携程网络的顾客, 则意味着利润空间的缩小。因此在客源稳定的前提下, 如家发展了自己的中央预订系统(CRS), 并且同时增加了 800 订房电话、家宾中心, 其目的就是利用纵向整合以降低成本。

#### (六) 时机选择

一项价值活动的成本常常反映了对时机的选择。在经济型酒店行业, 1997 年开设第一家分店的锦江之星是如家的主要竞争对手, 而如家在 2002 年才开设了第一家分店, 但在很多重要方面如家却抢占了先机。比如, 在品牌认知和自身定位上, 2003 年之前锦江酒店集团的战略构架主要以高档酒店为主, 因此留给锦江之星发挥的内部资源和空间非常有限; 而如家则利用直营和加盟等多种形式快速圈地, 无论从抢占市场份额、扩大行业知名度来看, 还是从经济型酒店之间的互动和获得网络增值效应的角度来看, 都维持着一个较高的发展速度, 而锦江之星的扩张则是从 2003 年才开始的, 可以说很大程度上是被如家逼出来的, 它的客房预订系统、订房中心、网站、会员俱乐部、大客户系统、800 电话都是在如家之后才开通的。因此, 如家作为国内经济型酒店业率先行动者可以获得捷足先登的优势, 其可利用自己先行者的地位取得成本优势。

### 三、如家的价值链成本分析

不同驱动因素构成不同的价值链, 不同的价值链决定了价值活动的成本地位。酒店业的价值活动一般分为: 生产与销售、市场营销、采购、人力资源管理、企业基础设施等方面。因此, 控制成本驱动因素, 重构价值链, 寻求一切低成本来源, 才可能实现成本领先战略。重构价值链、压缩价值链上单项活动的支出都为如家成本领先优势的形成创造了可能。

#### (一) 物业成本

相对于星级酒店自建物业, 租赁和改建旧物业是如家的主要方式, 此举不仅降低了初始固定成本的投入, 并且节省了大量时间。对于酒店来说, 物业成本在其成本中占有相当大比重。高档酒店一般采取自建物业形式, 在黄金地段斥巨资购地建楼, 从购地到投入运营的时间周期需要 2~3 年。而如家采取了租赁形式, 租用厂房或普通房屋, 将其改造成为酒店, 避免过大的固定资产投入。

#### (二) 基础设施

如家的客房设施非常简单, 辅助设施也尽量简化, 但却不以降低消费者满意度为代价。比如, 房间床上用品是一般的棉制品; 地上一般铺设地板而不用地毯; 窗帘也一改一般酒店所采用的落地式, 按照窗户大小订做, 绝不浪费; 没有金碧辉煌而花费不菲的酒店大堂, 也没有面积利用率极低的 KTV、桑拿等康乐中心, 把能利用的空间都变成客房; 只提供简单的早餐服务, 如果周围有较方便的吃饭场所, 连餐厅也可以省了; 不提供洗衣、停车等服务。

#### (三) 人力资本

管理层次的减少和客房员工比例的下降使得如家人力成本比一般酒店低了很多。由于舍弃了多余的服务设施和管理人员, 如家比一般酒店少两个管理层次, 没有部门经理, 也没有领班, 大小事基本由店长负责, 客房员工比例达到了 1:0.3~1:0.35, 就是说每 100 间客房只有 30~35 名员工, 而普通高档酒店每 100 间客房则要 100~150 名员工, 比如家多出三倍都不止。

#### (四) 营销成本

网络营销、客户预订系统、订房中心、网站、大客户系统、800 电话都是如家争夺客源的杀手锏, 不仅大大降低了如家的营销成本, 同时也为顾客带来耳目一新的感觉和切切实实地方便。如家创始人之一的携程网络拥有中国领先的酒店预订服务中心, 如家在创立之初依托携程网络使其迅速吸引了人们的眼球。在其后的发展过程中, 如家又推出了会员卡, 不考虑其带来的订房数量, 单是如家日常房费的 9.2 折的嘉宾普卡的发行量就达到了 20 万张, 而打 8.8 折的嘉宾金卡的发行量则达到了 90 万张, 购卡收入就近 2 亿元。

#### (五) 采购成本

采购成本在酒店业成本中占有相当大比重, 而规模增大赋予了如家对于供应商强大的谈判能力。如家以直营店、特许经营、管理合同、市场联盟四种方式同步布点, 从 2002 年如家在北京开出第一家店, 到现在已经有 169 家店, 覆盖城市将近 70 多个。这是一般星级酒店无法想象和达到的目的, 这样的规模赋予了如家和供应商很强的谈判能力, 使如家的采购成本平均比市场价格低 20% 左右。

### 四、结 论

从上面的分析可以看来, 如家通过掌控成本驱动因素和优化价值链成功实现了其成本领先战略, 成为我国经济型酒店业的一个鲜明旗帜, 为我国其他经济型酒店业实施成本领先战略提供了标杆。但是, 竞争优势能不能持久保持取决于其核心竞争力的形成, 对于如家, 应在保持成本优势的基础上, 进一步实施差异化战略, 已为其竞争优势的持久保持提供双重保障。

(作者单位: 厦门大学管理学院、  
中南财经政法大学会计学院)